

Nie mehr blind kalkulieren

Wer das Neubau-Geschäft links liegen lässt und sich überwiegend um Privatkunden bemüht, ist laut Bernd Brüning auf dem richtigen Weg. Der Münsteraner SHK-Unternehmer hat in den vorangegangenen Teilen dieser SBZ-Serie beschrieben, wie er das mit seinem Betrieb geschafft hat. Jetzt geht es darum, durch ständige Kostenkontrolle Geld zu verdienen.

Ob man als Generalunternehmer fungiert oder lieber nur seine eigenen Arbeiten abrechnet – heute ist das Controlling wichtig. Ohne ständige Erfolgsrechnungen ist jede Vorkalkulation eine Gefühlssache, die schnell daneben gehen kann. Und auch ein Blick in die Bilanz oder in die Gewinn- und Verlust-Rechnung hilft wenig. Egal wie schnell diese auch erstellt werden – sie stellen immer einen Blick in die Vergangenheit dar.

Vollgas mit Blick zurück?

Die Bilanz vom Vorjahr kommt für die aktuellen Kalkulationen immer zu spät. Die althergebrachte Buchhaltung kann man bildlich so beschreiben: Man fährt mit einem Auto vorwärts, bei dem – bis auf die Heckscheibe – alle Fenster verdunkelt sind. Die Orientierung erfolgt einzig und allein durch den Blick in den Rückspiegel. Man sieht nur das, was man schon passiert hat. Die klassische Buchhaltung ist folglich nichts anderes als die Betrachtung von Ereignissen, die in der Vergangenheit liegen und an denen man nichts mehr ändern kann. Die aktuellen Auftragszahlen, die sich während der Auftragsabwicklung ergeben, sind dann schon mit dem Öffnen der verdunkelten Autotürscheiben zu vergleichen. Man sieht endlich, was neben einem passiert. Das ist schon etwas besser als der Blick zurück. Ideal ist es aber erst, wenn man durch die Windschutzscheibe nach vorne sehen kann.

Aus den Fehlern gelernt

Nur die Buchhaltung und das Bankkonto im Auge behalten, hat schon vielen Handwerksbetrieben über Nacht eine Insolvenz gebracht und ist heute einfach nicht mehr zeitgemäß. Viele Betriebe wissen gar nicht, dass sie vom Goodwill eines Großhändlers abhängen, der

ihnen zum Bezahlen ihrer Lieferantenrechnungen nur deswegen längere Zeit gibt, weil sie nur noch ausschließlich bei ihm zu schlechteren Preisen kaufen dürfen – oder treffender gesagt: können. Ein Großhändler hat mir gegenüber einmal zugegeben, dass ihm ein Teil seiner Kunden schon längst gehören würde; es sich aber über die bessere Marge für ihn rechnet. Eine solche „Durststrecke“ hatte ich am Anfang meiner Selbstständigkeit. Aus den Fehlern, die dazu führten, habe ich schnell gelernt. Deshalb ist bei uns die Nachkalkulation eine wichtige Grundlage für jeden Auftrag. Es gibt eine tolle Motivation, wenn man sieht, wie viel Gewinn bei einem Auftrag übergeblieben ist. Umgekehrt ist es ein nachhaltiger Lerneffekt, wenn man feststellt, dass die Kalkulation bei einem Projekt zu knapp war und man Geld „mitgebracht“ hat. Verzichtet man aber auf Nachkalkulationen, fallen solche „teuren“ Aufträge gar nicht auf

und wiederholen sich auf der Basis falscher Kalkulationsgrundlagen. Man hat dann unter Umständen sehr gut zu tun, legt aber bei jeder Auftragsabwicklung Geld aus der eigenen Tasche drauf. Ich kenne einige ehemalige Unternehmer, die teilweise das Geld und sonstiges Kapital von vorherigen Generationen auf diese Weise verspielt und ganze Immobilienbesitzer „zu den Kunden getragen“ haben. Heute arbeiten sie als Angestellte und müssen ihre Schulden abarbeiten.

Das Kalkulations-Einmaleins

Mit einer einfachen Tabellenkalkulation lässt sich eine verlässliche Aussage für jede Arbeit machen. Materialaufwand, ersichtlich aus Großhandels-Rechnungen und aus dem Lagerbestand sowie die Stundenangaben aus den Monteur-Lohnabrechnungen, geben zusammen schon mal die direkten, variablen Kosten an. Manche Angebote von Kollegen haben bei Submissionsterminen hier schon einen tieferen Preis! Und dabei fehlen hier sogar noch alle Kosten des Betriebes, die nichts mit dem Auftrag zu tun haben, aber im ganzen Jahr anfallen. Das sind zum Beispiel Belastungen für Auto, Miete, Büro mit Angestellten-Gehältern, Werbung, Abschreibungen. Auch diese Gelder kann man schnell über



Die althergebrachte Buchhaltung ist wie der Blick in den Rückspiegel: Man sieht nur das, was schon passiert ist

Management

einen einfachen Schlüssel dazurechnen. Teilt man die Kosten des Vorjahres durch die Anzahl der Produktiv-Stunden der Monteure des Vorjahres, hat man die Kennzahl „Kosten je Produktiv-Stunde“. Multipliziert man die Arbeitsstunden, die für eine Auftragsabwicklung nötig sind, mit dieser Kennzahl, hat man die Kostendeckung durch diesen Auftrag. Werden hiervon die direkten Kosten abgezogen, muss unter dem Strich ein positives Ergebnis stehen. Und dieses Endergebnis ist das, was tatsächlich an Gewinn übrig geblieben ist. Wenn man diese Kennzahlen als Planvorgaben für das aktuelle Jahr vorher plant und ins Verhältnis setzt, hat man nicht nur eine schnelle Antwort auf die Frage, wie profitabel ein Auftrag war, sondern auch gleichzeitig Investitionen und andere Veränderungen des laufenden Jahres sicher im Blick.

Gewinn gemeinsam machen

Diese ganz einfachen Berechnungen müssen nicht Chefsache sein. Auch ein Sachbearbeiter kann eine Tabellenkalkulation schnell ausführen und zur Überprüfung vorlegen. Nach dem Betrag, der über der Auftragsdeckung nach der kompletten Abwicklung verblieben ist, werden bei uns die Provisionen für die Mitarbeiter berechnet. Frühere Provisionen nach Umsatzsumme sind ungenau und geben keine Aussage über das, was für den Betrieb wirklich übrig geblieben ist. Folglich bemühen sich in meinem Betrieb alle Mitarbeiter intensiv darum, dass Gewinn gemacht wird, denn ihre Provisionen hängen – genauso wie für den Betrieb – vom positiven Ergebnis ab. Macht der Betrieb einen guten Gewinn, dann haben alle etwas davon. Und gute Leute haben sich diese Provisionen redlich verdient. Denn wer lediglich mit Erdnüssen bezahlt, der muss sich nicht wundern, dass nur Affen für ihn arbeiten. Gute EDV-Programme machen

die Nachkalkulations-Arbeiten nebenher, ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand. Man bekommt auf Knopfdruck alle Auswertungen, die erforderlich sind. Selbst Monats- oder Jahresergebnisse sind schnell zusammengefasst, ob pro Mitarbeiter oder pro Betriebsteil. So entwickelten sich bei uns Teams, die sich auf gleichartige Arbeiten spezialisiert haben und in Profi-Center (kurz: PC) zusammengezogen sind. Die Gruppe der Bad-Modernisierer, die der Heizungs-Sanierer und die Gruppe der Kundendienstler tragen jeweils ihren Teil zum positiven Betriebsergebnis bei, sind aber von der direkten Zuordnung der gewerblichen Mitarbeiter zu einem Profi-Center frei. Jeder PC-Leiter ist für seinen Bereich zuständig und teilt die Aufträge den Mitarbeitern zu, die für diese Art von Arbeit am besten geeignet und zum gewünschten Kundentermin frei sind. Auch den Mitarbeitern macht es in diesem rotierenden System mehr Spaß. Zuverlässig werden so unprofitable Bereiche aufgespürt und analysiert. Gegenmaßnahmen werden rasch ergriffen.

Die Auftragsquote im Blick

Die Übersicht über die zukünftigen Arbeiten ist eine weitere, wichtige Planzahl, die heute in meinem Betrieb Standard ist. In der Kundendienst-Abteilung, die neben Wartungsarbeiten auch noch nicht terminierte Aufträge (als Joker für Auftragslöcher) sammelt, macht eine Auftragsliste eine sichere Aussage. Schon seit 1998 verfügen wir über einen monatlichen Datensatz mit allen Angeboten und erteilten Aufträgen. Jeder PC-Leiter schreibt seine Angebote selbst. Eine monatliche Auswertung stellt Angebote und erhaltenen Aufträge gegenüber. So besteht immer die Kontrolle darüber, wie seine Angebots-Auftragsquote ist. Aber auch darüber, bei welchen Angeboten er noch nachfassen



Die Kosten immer im Blick: Brünings Mitarbeiter kontrollieren den Ertrag jeden einzelnen Auftrags



Die Mitarbeiter werden regelmäßig über die Gewinn- und Provisionssituation informiert und meistens ist das Anlass für ein Gläschen Sekt

muss. Alle Profi-Center-Leiter besprechen monatlich diese Zahlen. So wissen wir kontinuierlich, welche Arbeiten wir in der nächsten Zeit machen werden. Ist die Quote zu niedrig, sind Gegenmaßnahmen nötig. Die PC-Leiter können mit einer guten Auftragsübersicht und mit aktuellen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen sicher handeln – und verhandeln. Früher waren die Bilanz und die Gewinn- und Verlust-Rechnung eine leidige Pflicht zur Weitergabe an die Banken. Das Instrument der Vorausplanung hingegen, ist eine gern gesehene Bereicherung der betrieblichen Jahresdarstellung, die mit weiteren Details auch den Banken den Spielraum für Kredite und besseren Konditionen leichter macht. In Vorbereitung auf „Basel II“ haben wir unsere Banken schon seit Jahren mit diesen Auswertungen überschüttet. In der Folge können wir uns heute für Investitionen die Banken aussuchen. Skontozahlungen sind seit langer Zeit selbstverständliche Pflicht und Kontokorrent-Kredite gehören für uns der Vergangenheit an. Für die Gespräche mit Banken stellt seit einiger Zeit der Zentralverband eine bankengerechte Unternehmens-Präsentation zur Verfügung, die empfehlenswert ist. Mit dieser Präsentation kann das eigene Unternehmen schnell und einfach in einem besseren Licht dargestellt werden, da die Eingaben einfach und die Auswertungen nach dem Geschmack der Banken sind. Die Erstellung einer solchen Unternehmens-Präsentation zwingt aber auch dazu, sich Gedanken über die Zukunft zu machen. Neben Umsatz, Kosten und Ge-

winn werden auch Informationen über Planungen der Geschäftstätigkeit und Entwicklung der Beschäftigung verlangt. Gedanken über Aus- und Weiterbildung in der Zukunft entwickeln sich so mit Angaben zur Unternehmensstrategie zu einem zukünftigen Weg der Sicherheit.

Wer nicht in die Vergangenheit blickt, sondern sich mit der Unternehmensstrategie beschäftigt und die Entwicklung der Geschäftsfelder vorplant, seine Marktchancen analysiert und die Kundengruppen hinsichtlich Abhängigkeit und Zahlungsverhalten durchleuchtet, wird die Ertragskraft des Unternehmens steigern. Eine bessere Vermögens- und Finanzlage ist die Folge und schafft eine sichere Basis für die Firma. Und dann fängt es richtig an Spaß zu machen, einen Handwerksbetrieb zu führen. Wie man diese positiven Wellen zum Kunden überträgt und sich auch als Handwerksbetrieb einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit bedienen kann, wird im nächsten Schritt beschrieben.



Unser Autor **Bernd Brüning** berichtet exklusiv für die SBZ, wie er den Betrieb seines Vaters zum Top-Unternehmen umstrukturiert hat. Sein 27-köpfiges Team hat beispielhaften Anteil am Erfolg. E-Mail: bernd.brue-ning@bruening-bad.de